

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

Strategic Human Resources Management

ดร.วันชัย สุขตาม

Dr.Wanchai Suktam

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

บทคัดย่อ

ในยุคปัจจุบัน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ปรับเปลี่ยนแนวความคิดจากครั้งแรกที่มีมุมมองทางด้านเน้นการควบคุม ใช้วินัยเป็นการควบคุมพฤติกรรมพนักงาน รวมศูนย์กระจายอำนาจในการตัดสินใจและมองคนเป็นปัจจัยการผลิต เปลี่ยนมาเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ต่อมา มีการบริหารคนในเชิงกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Strategic Human Resources Management) ซึ่งถือว่าการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigms shift) ซึ่งการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ครั้งนี้ไม่ได้เป็นการแทนที่แนวคิดเดิมแต่เป็นการเพิ่มเติมในส่วนของบูรณาการ (Integration) ทำให้กรอบความคิดในการบริหารคนถูกผนวก และบูรณาการแทรกซึมไปในทุกระดับของแผนงานขององค์การ ดังนั้น นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรจะเปลี่ยนบทบาทการทำงานจากการมุ่งกิจกรรม (Activities-Based) ไปสู่การทำงานแบบมุ่งผลลัพธ์ (Result-Based) ให้มากขึ้นกว่าเดิม เพราะการทำงานแบบมุ่งผลลัพธ์นั้น นอกจากจะส่งผลให้องค์การมีประสิทธิภาพดีขึ้นกว่าเดิมแล้ว ยังเป็นส่วนที่ทำให้สมาชิกและผู้บริหารในองค์การเห็นคุณค่าในงานทรัพยากรมนุษย์อีกด้วย

คำสำคัญ : การบริหารทรัพยากรมนุษย์, บูรณาการ, ผลลัพธ์

Abstract

At present, the human resources management was changed from the former concepts that emphasized the control by using the discipline to control the officers' behavior. This was the centralization and the human beings were the producing factors. They all were changed into the human management so that these processes were called "the strategic management of the human resources". This was the paradigm shift, There are, it was not to put the former concept on the new one, but it was the integration, because the conceptual framework to research which was to added in the administration and the integrated of every organization. Therefore, the administrators in some organizations would turned their roles from the activities based working, to the result based working, more and more. Besidely, the result based working was more effective in the office, than in the past times, and also the administrators and the members there must played, a part in the strategic human resources management.

Keyword: Human Resources Management, integration, result

บทนำ

ในรอบ ๒๐ ปีที่ผ่านมา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ปรับเปลี่ยนแนวความคิดจากครั้งแรกที่มีมุมมองทางด้านเน้นการควบคุม ใช้วินัยเป็นการควบคุมพฤติกรรมพนักงาน รวมศูนย์กระจายอำนาจในการตัดสินใจและมองคนเป็นปัจจัยการผลิตปรับเปลี่ยนมาเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management) ซึ่งมองคนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามนุษย์จะควบคุมตนเอง มีความรับผิดชอบ และแสวงหาความรับผิดชอบ เปิดโอกาสให้คนได้ใช้ดุลยพินิจในการทำงาน และต่อมาได้มีการบริหารคนในเชิงกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Strategic Human Resources Management) ซึ่งถือว่าการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigms shift) ซึ่งการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ครั้งนี้ไม่ได้เป็นการแทนที่แนวคิดเดิมแต่เป็นการเพิ่มเติมในส่วนของบูรณาการ (Integration) กล่าวคือ ทำให้กรอบความคิดในการบริหารคนถูกผนวก และบูรณาการแทรกซึมไปในทุกระดับของแผนงานขององค์การได้มีการศึกษาแนวคิดเรื่องนี้เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้

Miller ได้ให้คำจำกัดความทางของกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า “การตัดสินใจและการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารคนในทุกระดับขององค์การซึ่งนำไปสู่การรักษาขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์การ”^๑ โดยระบุรายละเอียดได้ดังนี้

๑. กลยุทธ์ คือสิ่งที่องค์การต้องการที่จะบรรลุในอนาคตซึ่งยังไม่มีเกิดขึ้นในปัจจุบัน
๒. การเกิดขึ้นของกลยุทธ์สามารถเกิดขึ้นได้ในทุกระดับขององค์การ ไม่จำเป็นจะต้องเกิดในระดับสูงหรือตามที่ผู้บริหารกำหนดเท่านั้น
๓. กลยุทธ์อาจจะไม่ได้เขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร แต่ได้รับการปฏิบัติจากผู้บริหารองค์การ คือเป็นการกระทำมากกว่า
๔. กลยุทธ์เป็นเรื่องของอนาคต (Future-Oriented) ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

David Guest ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือการบูรณาการการบริหารนโยบายการบริหารที่เกี่ยวกับคนลงไปในกลยุทธ์ขององค์การโดยผ่านการวางแผนและการปฏิบัติตามแผนโดยการปฏิบัติตามแผนที่ได้รับการยอมรับจากทุกฝ่าย และนำไปปฏิบัติโดยผ่านทาง 1996 ทั่วหน้างาน (Line Manager) เพื่อเอาไปใช้ในการบริหารงานประจำวัน^๒

^๑ Miller A. and Dess G.G., Strategic Management, ๒nd Edition, (New York: McGraw-Hill, 1996)

^๒ Guest D., “Personnel and HRM: Can you tell the difference?” Personnel Management, (Vol 21 No.1, Jan, 1987), pp. 48-51.

Schuler R.S.^๓ กล่าวถึงกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ว่าเป็นเรื่องที่ต้องการให้พนักงานทุกคนตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงานระดับล่างรับรู้ในเรื่องกลยุทธ์ร่วมกัน เพราะจะนำมาซึ่งความสำเร็จในธุรกิจร่วมกัน

โดยสรุป จะเห็นได้ว่าเมื่อพูดถึงกลยุทธ์ในการบริหารคน จะมีองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้

๑. กลยุทธ์ในการบริหารคนต้องมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์การ (Organization Development)
๒. แผนงานต่าง ๆ ในด้านที่เกี่ยวกับคนควรบูรณาการลงไปในพื้นที่งานทุกระดับขององค์การ
๓. การบริหารคนในทุกขั้นตอนต้องปฏิบัติโดยผ่านทางหัวหน้างานทุกระดับ และยึดถือปฏิบัติในชีวิตประจำวันของการทำงาน

Write and McMahan ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ในการบริหารคนว่าเป็นกระบวนการวางแผนการใช้คนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ^๔

ตามคำจำกัดความนี้ แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างในการบริหารคนยุคเก่ากับการบริหารคนแนวใหม่กล่าวคือประการแรก ในขณะที่การบริหารคนตามความคิดเก่าจะถูกจำกัดวงเป็นเพียงแค่งานกิจกรรม และมักเป็นกิจกรรมที่มักไม่เกี่ยวข้องกับงานในแผนกอื่น ๆ ขององค์การ ในขณะที่การบริหารคนตามแนวคิดใหม่จะเชื่อมโยงกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ากับกลยุทธ์ต่าง ๆ ขององค์การทั้งระบบ ซึ่งแนวคิดเหล่านี้ได้รับการสนับสนุนจากนักวิชาการที่มีชื่อเสียงหลายท่าน เช่น Dyer 1985;^๕ Guest 1989;^๖ Schuler 1992^๗ ประการที่สอง กลยุทธ์การบริหารคนต้องเชื่อมโยงซึ่งกันและกันตามแนวราบ โดยผ่านกระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบ โดยเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์การ

^๓ Schuler, R.S., “Strategic Human Resources Management: Linking people with the strategic needs of business” *Organizational Dynamics*, (Vol 21, No. 1, Summer, 1992), pp 18-32.

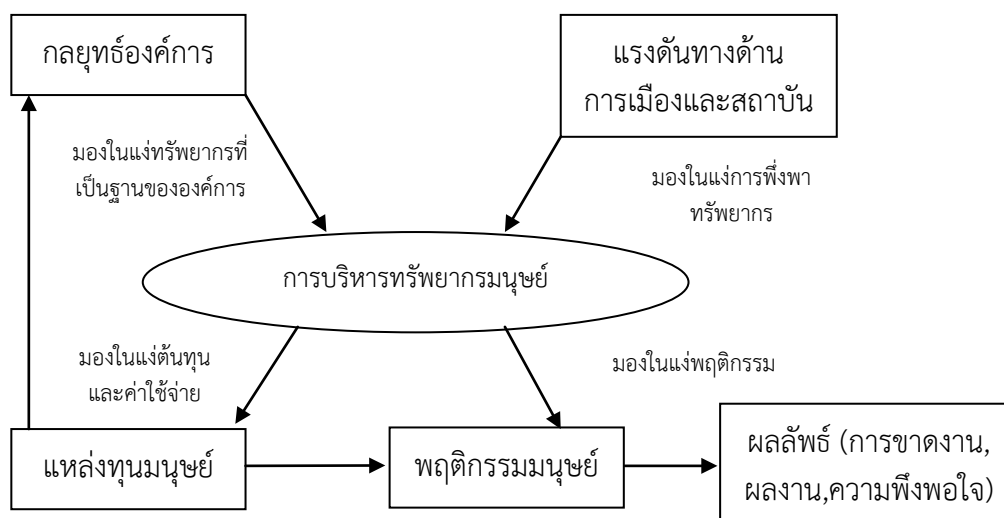
^๔ Patrick M. Wright and Gary C. McMahan, “Theoretical Perspectives for Strategic Human Resources Management” *Journal of Management*, (Vol.18 No.2, 1992), pp 299.

^๕ Dyer, L., “Strategic Human Resources Management and Planning” In K. Rowland & G. Ferris (eds), *Research in Personnel and Human Resources Management* Greenwich, (CT: JAI, Press, 1985), pp. 1-30.

^๖ Guest D., “Personnel and HRM: Can you tell the difference?” *Personnel Management*, (Vol 21 No.1, Jan, 1989), pp 48-51.

^๗ Schuler, R.S., “Strategic Human Resources Management: Linking people with the strategic needs of business” *Organizational Dynamics*, (Vol 21, No. 1, Summer, 1992), pp 18-32.

ในภาพรวม ซึ่งแนวคิดนี้ตรงกับความหมายนักวิชาการหลายคน เช่น Snell 1992;^๙ Schuler and Jackson 1987^๙ การเชื่อมโยงดังกล่าวข้างต้นสามารถแสดงได้ดังแผนภาพที่ ๑



แผนภาพที่ ๑ แสดงความเชื่อมโยงของกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์^{๑๐}

จากตัวแบบนี้แสดงถึงอิทธิพลทั้ง ๖ ปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดนโยบายในการบริหารคน คือ

๑. ปัจจัยทางด้านทรัพยากรที่จะสนับสนุนให้กลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กรบรรลุความสำเร็จ ทรัพยากรที่จะช่วยสนับสนุน เช่น ความรู้ความสามารถที่จะนำมาใช้โดยผ่านกระบวนการคัดสรรบุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาช่วยองค์กรมีพลังและสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้

๒. ปัจจัยทางด้านพฤติกรรม ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่มีส่วนในการกำหนดพฤติกรรมของมนุษย์ คือทัศนคติ ในมุมมองนี้จะคำนึงถึงความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ การปฏิบัติและพฤติกรรมคือทำอย่างไร โดยผ่านการบริหารคนที่จะทำให้ทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานไปในทิศทางที่พึงประสงค์ นั่นคือการสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

๓. ปัจจัยทางด้านระบบ ซึ่งมีการมองการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระบบเปิดและระบบปิด Mowday เป็นนักวิชาการคนแรกที่น่าแนวคิดเรื่องระบบมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Mowday,

^๙ Snell, S., "Control Theory in Strategic Human Resource Management: The Mediating Effect of Administrative information" Academy of Management Journal, (Vol.35 No.2, 1992), pp.292-327.

^๙ Schuler, R.S. and Jackson, S.E., "Linking competitive Strategic with human resource management" Academy of Management Executive, (Vol.1 No.3, Aug, 1992), pp. 207-219..

^{๑๐} ที่มา: ดัดแปลงจาก Wright and McMahan, 1992.

1984) โดยการประยุกต์ใช้ในการอธิบายอัตราการเข้าและออกจากงานของพนักงาน นักวิชาการอีกท่านหนึ่งที่ประยุกต์แนวคิดเรื่องระบบคือ Wright & Snell, 1992 โดยได้อธิบายปัจจัยการนำเข้า (Input) ประกอบด้วยขีดความสามารถของพนักงาน (Competencies) ซึ่งองค์การต้องรับมาจากภายนอก กระบวนการเปลี่ยนผ่าน (Throughput) ประกอบไปด้วย พฤติกรรมของพนักงานและปัจจัยออก (Output) ก็คือ ผลงาน (Productivities) ซึ่งก่อให้เกิดผลลัพธ์ (Outcomes) คือการพึงพอใจในงาน

๔. ปัจจัยทางด้านควบคุมพฤติกรรมโดยผ่านกระบวนการให้รางวัลและการให้แรงจูงใจบทบาทของการบริหารคนต้องพยายามให้แรงจูงใจที่สามารถกระตุ้นพนักงานพยายามปฏิบัติตามอย่างเต็มที่ในสภาพแวดล้อมคงที่ การให้ค่าตอบแทนเป็นตัวเงินก็เพียงพอที่จะทำให้พนักงานปฏิบัติตามที่องค์กรคาดหวังได้ แต่ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปมากค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินอาจจะไม่เพียงพอ

๕. ปัจจัยทางการพึ่งพาในรูปแบบของอำนาจ เป็นองค์การประกอบที่ ๕, ๖ ตามลำดับองค์ประกอบ ๒ ตัวนี้มาจากผลงานวิจัยของ Peter และทิมงาน (Peter, 1994) ที่ต้องศึกษาถึงสภาพองค์การที่มีผลต่อรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจัยการพึ่งพา (Resources Dependence) จะเน้นที่ความสัมพันธ์ทางอำนาจภายในองค์การ บุคคลใดที่เป็นผู้ควบคุมทรัพยากรที่หายาก อำนาจของเขาก็ก็น่าเพิ่มขึ้น

นอกจากนี้ การศึกษาเรื่องกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มี ๒ สำนักที่สำคัญ คือ สำนัก Harvard ซึ่งจะเน้นทางด้าน มนุษย์สัมพันธ์ (Human Relation) และสำนัก Michigan ที่เน้นการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) สำนัก Michigan สนใจความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ทางธุรกิจ โครงสร้างขององค์การ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยกระบวนการหลัก ๆ เช่น การคัดเลือกคน (Selection Process) การประเมินผล (Performance Appraisals) การพิจารณาและการจูงใจบุคลากร (Motivation) โดยระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะถูกออกแบบให้ตอบสนองต่อกลยุทธ์ขององค์การ ประเด็นที่สำคัญคือพยายามปรับเปลี่ยนระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เข้ากับองค์การให้ได้ดีที่สุด (Fombrun et al, 1984)

ส่วนสำนัก Harvard มองว่าเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารที่จะต้องสร้างความสัมพันธ์ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายคือกระบวนการมีส่วนร่วม (Participation) การใช้คนอย่างมีประสิทธิภาพ การจูงใจคน และการปรับกระบวนการทำงาน (Beer (end), 1985)

จะเห็นได้ว่า เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของงานบริหารงานทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ทำให้บุคลากรที่ทำงานด้านทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีบทบาท (HR Role) ที่สำคัญขององค์การโดยที่ที่มีส่วน

ในการที่ทำให้ความรู้ความเข้าใจในการรับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ให้ทันต่อเหตุการณ์ และ ความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ภายในองค์กรที่เปลี่ยนไป และบทบาทที่ว่ำนั้นก็ประกอบด้วย บทบาทหลายบทบาท ดังต่อไปนี้

บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

องค์กรเป็นระบบเปิด (Open System) ซึ่งหมายความว่าองค์กรต้องมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ดังนั้น การจะทำให้องค์กรพัฒนาและทำให้อยู่รอดได้องค์กรจะต้อง ทำให้ระบบหรือหน่วยต่าง ๆ ภายในองค์กรต้องทำงานอย่างสอดคล้องและประสานกันเพื่อให้สามารถตอบสนองกับสภาพแวดล้อมภายนอกได้ ดังนั้นบุคลากรในองค์กรต้องมีความเข้าใจในบทบาทของตนเองเพื่อให้สามารถทำหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม

นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่เป็นผู้สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเข้าใจถึงบทบาทของตนเอง เพราะนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกสำคัญในการผลักดันให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่าง ๆ ในองค์กร และกิจกรรมการพัฒนานี้เองที่จะส่งผลให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้

แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นี้มีความสัมพันธ์สอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ในสมัยก่อนนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มักเน้นกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเชื่อว่าถ้ามีกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำนวนมากแล้วก็จะส่งผลให้องค์กรเกิดผล การปฏิบัติงานที่ดี แต่ปัจจุบันแนวคิดดังกล่าวได้เปลี่ยนไปสู่แนวคิดที่ว่า นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้อง ส่งมอบผลลัพธ์ (Delivery Result) ให้แก่องค์กรแทนที่จะส่งมอบแค่กิจกรรมหรืองานเอกสาร บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นเชิงรุกมากขึ้น นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีส่วนเข้าไปช่วยกำหนด นโยบายและกลยุทธ์ต่าง ๆ แก่องค์กรมากขึ้น Ulrich 1998^{๑๑} ซึ่งจะเห็นได้จากบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีผู้เสนอไว้ ดังนี้

Nadler and Nadler 1989^{๑๒} ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กำหนดเป็นบทบาทหลักและบทบาทรอง พอสรุปได้ดังนี้ คือ

^{๑๑} Ulrich, D., A new Mandate for Human Resource in Delivering Results: A New Mandate for human Resource Professionals, Dave Ulrich, end, (MA: The Harvard Business Review, 1998), 29-44.

^{๑๒} Nadler, L. and Nadler, Z. Developing Human Resource, (San Francisco: Jossey-Bass, 1989), pp. 141-207.

๑. บทบาทหลักเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการเรียนรู้ (Learning Specialist) มีบทบาทรอง ๓ บทบาท คือ

๑.๑ ผู้อำนวยการความสะดวกด้านการเรียนรู้ (Facilitator of Learning) คือเป็นผู้เตรียมความพร้อมในด้านเนื้อหาหลักสูตร สถานที่เรียน เครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ ทำความคุ้นเคยกับผู้เรียน โดยศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับตัวผู้เรียน การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ด้วยกิจกรรมต่าง ๆ และประเมินผล การเรียนรู้โดยร่วมกันปรึกษากับผู้เรียน

๑.๒ ผู้ออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ (Designer of Learning Program) คือเป็นผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้จัดการสายงานหลัก (Line Management) ในการรวบรวมข้อมูลหาความจำเป็นในการเรียนของผู้เรียน การใช้แม่แบบเพื่อออกแบบกิจกรรมอย่างเหมาะสม โดยปรึกษากับผู้จัดการสายงานหลัก และผู้เรียน ปรึกษากับผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหาหลักสูตร การออกแบบประเมินผลการเรียนรู้ รวมถึงการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อนำมาปรับปรุงกิจกรรมการเรียนรู้

๑.๓ ผู้พัฒนากลยุทธ์การสอน (Developer of Instructional Strategies) เป็นผู้จัดเตรียมและตรวจสอบอุปกรณ์ด้านการเรียนรู้ เสนอแนะเทคนิควิธีที่ใช้ในการสอน พัฒนาการเตรียมการหรือยอมรับในกลยุทธ์การสอน ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์การสอน ร่วมมือกับผู้ออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อพัฒนากลยุทธ์การสอน

๒. บทบาทหลักเป็นผู้จัดการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Manager of HRD) มีบทบาทรอง ๔ บทบาท

๒.๑ ผู้กำกับดูแลโครงการกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Supervisor of HRD Programs) เป็นผู้ร่วมมือกับผู้จัดการสายงานต่าง ๆ เพื่อพิจารณาปัญหาของผู้เรียน แสดงความคิดเห็น และกำกับดูแลการจัดโครงการกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย รวมถึงกำกับดูแลการทำงานของเจ้าหน้าที่ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และจัดทำระบบบันทึกและรายงานข้อมูลต่าง ๆ

๒.๒ ผู้พัฒนาบุคลากรด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Developer of HRD Personal) เป็นผู้จัดการเรียนรู้เกี่ยวกับงานให้กับพนักงานที่ทำงานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งที่เป็นพนักงานประจำ พนักงานชั่วคราว สังเกตการณ์ปฏิบัติงานและให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับปรุงการทำงาน จัดทำแผนพัฒนาอาชีพรายบุคคล สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมกับกิจกรรมนอกองค์การและจัดเตรียมหนังสือและเอกสารเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้บุคลากรใช้ในการศึกษา

๒.๓ ผู้จัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกและการเงิน (Arranger of Facilities and Finance) เป็นผู้ประเมินความจำเป็นและจัดเตรียมอุปกรณ์อำนวยความสะดวกต่าง ๆ รวมทั้งจัดทำรายงานเกี่ยวกับสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ไว้เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานครั้งต่อไป

๒.๔ ผู้รักษาความสัมพันธ์ (Maintainer of Relation) เป็นผู้ติดต่อประสานงานกับบุคคลที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์การอย่างสม่ำเสมอ ทำการรักษาสัมพันธ์ที่ดีอย่างต่อเนื่องทั้งกับบุคลากรภายในองค์การ เช่น พนักงาน และบุคลากรภายนอกองค์การ เช่น โรงเรียน หรือสถาบันการศึกษาต่าง ๆ เพราะเป็นแหล่งแรงงานในอนาคต

๓. บทบาทหลักเป็นผู้ให้คำปรึกษา (Consultant) มีบทบาท ๔ บทบาท

๓.๑ ผู้เชี่ยวชาญ (Expert) เป็นผู้แนะนำวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่าง ๆ เพื่อใช้ในการแก้ปัญหาให้แก่ผู้มาใช้บริการ

๓.๒ ผู้สนับสนุน (Advocate) เป็นผู้แนะนำวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา เพื่อช่วยสนับสนุนการตัดสินใจแก่ผู้มาใช้บริการ

๓.๓ ผู้กระตุ้น (Stimulator) เป็นผู้กระตุ้นให้ผู้มาใช้บริการเห็นปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และช่วยชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะสามารถช่วยแก้ไขปัญหได้อย่างไร

๓.๔ ผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) เป็นผู้ทำให้ผู้จัดการสายงานเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ โดยเฉพาะกับสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นอกจากนี้แล้ว สมาคมเพื่อการฝึกอบรมและการพัฒนาของอเมริกา (American Society for Training and Development: ASTD) ได้ทำการสำรวจบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๓ ครั้ง ในปี ค.ศ. 1976, 1983 และ 1989 โดยการสำรวจในปี ค.ศ. 1976 ได้ระบุบทบาทหน้าที่สำคัญของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด ๑๔ ด้าน ในปี ค.ศ. 1983 ได้ระบุบทบาทหน้าที่สำคัญทั้งหมด ๑๕ บทบาท เรียกว่า “ตัวแบบเพื่อความเป็นเลิศ (Models for Excellence)” และในปี ค.ศ. 1989 ASTD ได้ทำการสำรวจอีกครั้ง โดยใช้ชื่อการศึกษาว่า “บทบาทต่าง ๆ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Roles in HRD)” สามารถสรุปบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ ดังนี้^{๑๓}

^{๑๓} วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, บทบาทหน้าที่และจริยธรรมในอาชีพของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: สู่ศตวรรษ ๒๐๐๐, (วารสารข้าราชการ, ๓๙, (๓), พ.ศ.-ม.ย. ๒๕๓๗), ๒๔-๓๔.

๑. ผู้ประเมิน (Evaluator) คือ เป็นผู้ระบุขอบเขตประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของการฝึกอบรม และผลกระทบที่ได้รับ

๒. ผู้เกื้อหนุนกลุ่ม (Group facilitator) คือ เป็นผู้บริหารการดำเนินกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ กิจกรรมอื่น ๆ ที่สร้างความรู้สึกที่ดีแก่สมาชิกกลุ่ม

๓. ผู้ให้คำปรึกษา (Individual Counselor) คือ เป็นผู้ช่วยให้บุคคลประเมินสมรรถภาพ ศักยภาพ และเป้าหมายในอนาคต

๔. ผู้สอน (Instructor) คือ เป็นผู้ให้ข้อมูลและชี้แนะประสบการณ์การเรียนรู้ที่จัดวางไว้

๕. ผู้เขียนหลักสูตรการสอน (Instructional Writer) คือ เป็นผู้เลือกและเตรียมสื่อ เนื้อหา และอุปกรณ์การสอน

๖. ผู้จัดการการฝึกอบรม (Manager) คือ เป็นผู้บริหารทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้การฝึกอบรม ดำเนินไปตามนโยบายและเป้าหมายที่วางไว้

๗. นักการตลาด (Marketer) คือ เป็นผู้ขายความคิด ชุดการฝึกอบรม กิจกรรมหรือโครงการ ให้บริการต่าง ๆ กับลูกค้าที่สนใจ

๘. ผู้เชี่ยวชาญด้านสื่อ (Media Specialist) คือ เป็นผู้ผลิตสื่อเผยแพร่ประโยชน์และวิธีใช้ อุปกรณ์เทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อการฝึกอบรม

๙. นักวิเคราะห์ความจำเป็น (Need Analysis) คือ เป็นผู้ประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรม ประเมินความแตกต่างระหว่างมาตรฐานงานกับการปฏิบัติ

๑๐. ผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Organizational Change Agent) คือ เป็นผู้ที่เผยแพร่ แนวคิดและกิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แก่องค์กรและโน้มน้าวให้มีการปฏิบัติ

๑๑. ผู้บริหารโครงการกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Program Administration) คือ เป็นผู้จัดการให้โครงการฝึกอบรมเป็นตามแผนและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

๑๒. ผู้ออกแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Program Designer) คือ เป็นผู้เตรียม วัตถุประสงค์ เนื้อหา เลือกและจัดลำดับกิจกรรม

๑๓. นักวิจัย (Researcher) คือ เป็นผู้พัฒนา ทดสอบข้อมูล ความรู้ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ช่วยในการฝึกอบรม

๑๔. นักยุทธศาสตร์ (Strategist) คือ เป็นผู้ที่กำหนดแผนระยะยาวเกี่ยวกับแนวทางโครงสร้างนโยบาย และวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวกับการฝึกอบรม

๑๕. นักวิเคราะห์งาน (Task Analysis) คือ เป็นผู้ที่ระบุกิจกรรมของงาน และมาตรฐานที่ต้องปฏิบัติให้สำเร็จในโครงการฝึกอบรม

๑๖. นักทฤษฎี (Theoretician) คือ เป็นผู้รอบรู้ พัฒนา ทดสอบ และประยุกต์ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้

๑๗. ผู้ก่อให้เกิดการถ่ายโอน (Transfer Agent) คือ เป็นผู้ที่ช่วยให้บุคคลประยุกต์สิ่งที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงาน

จะเห็นได้ว่า บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Nadler and Nadler และ ASTD นั้น เป็นบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมและการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรเป็นส่วนใหญ่และบทบาทหนึ่งเหล่านั้นมักเป็นการทำงานเชิงรับ หรือเป็นเพียงผู้สนับสนุนการเรียนรู้ในองค์กรเท่านั้น

แต่เมื่อองค์กรประสบกับการแข่งขันอย่างรุนแรง กระแสโลกาภิวัตน์ และการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องของตลาดและเทคโนโลยี ที่ทำให้องค์กรต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดด้วยการทำให้โครงสร้างองค์กรแบนราบลงกว่าเดิม ความเป็นระบบราชการน้อยลง แต่ต้องมีการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมได้รวดเร็วขึ้น ความต้องการใช้ต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด จากแนวคิดที่มองว่า คนเป็นทรัพยากรสำคัญที่สร้างจุดแข็งให้กับองค์กร ปัจจัยความท้าทายต่าง ๆ เหล่านี้ ส่งผลให้งานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องเปลี่ยนแปลงจาก “แผนกฝึกอบรม” มาเป็น “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์”^{๑๔}

เมื่อแนวทางการทำงานด้านทรัพยากรเปลี่ยนเป็นเชิงรุกมากขึ้น พร้อมกับมีความต้องการที่จะผลักดันให้งานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่มีความเป็นมืออาชีพ นักวิชาการหลายท่านจึงได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใหม่ไว้ดังนี้

Ulrich 1998^{๑๕} ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

๑. นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ (Becoming a Partner in Strategy Execution) คือ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องทำหน้าที่เป็นคนกลางคอยให้

^{๑๔} Gilley, J.W. and Maycunich, A., Organizational Learning, Performance, and Chance: An Introduction to Strategic Human Resource Development, (Massachusetts: Perseus, ๒๐๐๐), pp. ๗.

^{๑๕} Ulrich, D., A new Mandate for Human Resource in Delivering Results: A New Mandate for human Resource Professionals, Dave Ulrich, end, (MA: The Harvard Business Review, ๑๙๙๘), ๓๒-๔๑.

ความช่วยเหลือในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร และรับผิดชอบในการนำกลยุทธ์ไปใช้ในการปฏิบัติในหน่วยงานต่าง ๆ ดังนั้นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรทำหน้าที่เป็นสถาปนิกในการกำหนดแบบแผนการดำเนินงานขององค์กร เช่น การกำหนดรูปแบบ (Framework) ขององค์กรที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินธุรกิจ

๒. ทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้เชี่ยวชาญด้านการทำงาน จะต้องเป็นผู้ที่สามารถทำงานเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานทั้งในหน่วยงานของตนเองและขององค์กร โดยการพัฒนาระบบการทำงานให้ดีขึ้น และเสียค่าใช้จ่ายน้อยลง

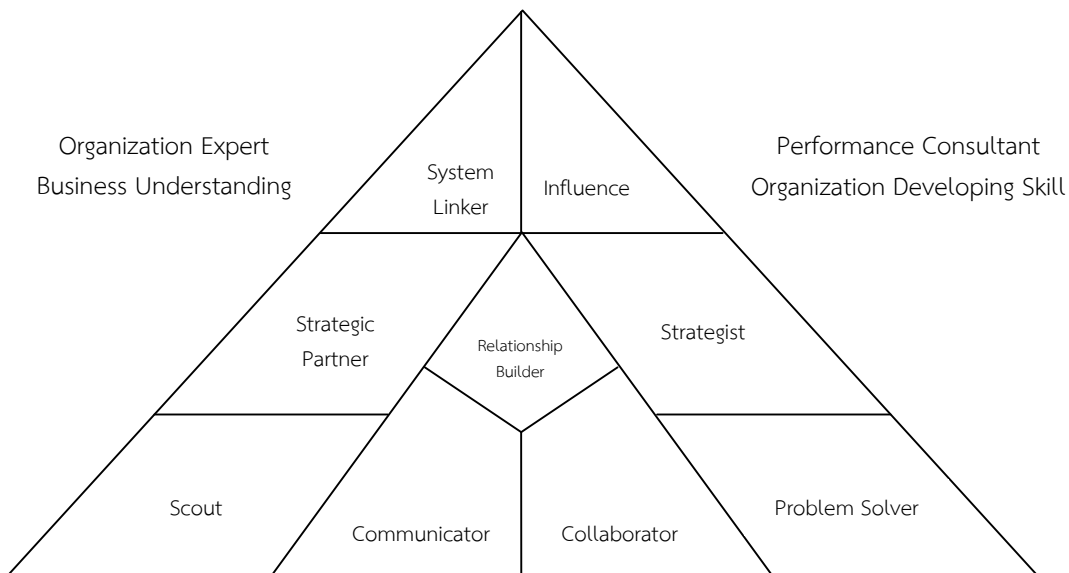
๓. เป็นผู้สนับสนุนพนักงาน (Becoming an Employee Champion) นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องรับผิดชอบในการทำให้พนักงานทุกคนทุ่มเทกับการทำงานอย่างเต็มที่ สิ่งที่ต้องทำก็คือการจัดการฝึกอบรมให้กับผู้บริหารขององค์กรได้เข้าใจถึงความสำคัญของขวัญและกำลังใจของพนักงาน และวิธีการที่จะสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้น ในกรณีที่เกิดปัญหากับพนักงาน นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องหาสาเหตุพร้อมเสนอแนะวิธีการแก้ไข รวมทั้งยังต้องเป็นตัวแทนและเป็นเสียงให้พนักงานในการพูดคุยกับผู้บริหารองค์กร

๔. เป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง (Becoming a Change agent) นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องรับผิดชอบในการทำให้พนักงานมีสมรรถนะในการเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ทั้งนี้ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นผู้ประสานงานให้การเปลี่ยนแปลงสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่น ต้องพยายามลดการต่อต้านโดยชี้ให้พนักงานเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นประโยชน์สำหรับทุกคน พยายามสร้างความมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลงให้กับพนักงานทุกคนพยายามเปลี่ยนความกลัวของพนักงานให้เป็นความตื่นตัวที่จะบรรลุเป้าหมายใหม่ รวมทั้งยังต้องนำเสนอรูปแบบความเปลี่ยนแปลง (Change Model) ประสานงานและชี้แนะเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย ทั้งนี้แนวความคิดของ Ulrich สอดคล้องกับแนวความคิดของคุชเนอร์ ชูชินปการ^{๑๖} ที่เห็นว่า นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่นั้นต้องเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการทำงาน เป็นผู้สนับสนุนพนักงานและเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง แต่คุชเนอร์ ชูชินปการ มีความเห็นเพิ่มเติมว่า นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีบทบาทอื่นเพิ่มเติมอีกหนึ่งบทบาท คือ บทบาทของการเป็นนักการตลาด (Becoming a Marketer) ซึ่งต้องเป็นผู้ที่รู้ว่า หน่วยงานอื่น ๆ ในองค์กรมีความต้องการ

^{๑๖} คุชเนอร์ ชูชินปการ, บทบาทของการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในโลกเศรษฐกิจใหม่, (วารสารการบริหารคน, ๒๒, (๑), ๒๕๔๔). ๕๑-๕๗.

ด้านทรัพยากรมนุษย์แบบใดบ้าง เพื่อที่จะได้จัดหาทรัพยากรมนุษย์ให้ตรงตามที่หน่วยงานต้องการ เพราะหน่วยงานอื่น ๆ ภายในองค์กรเปรียบเสมือนลูกค้าของหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ในขณะที่ Gilley and Maycunich^{๑๗} ให้ความเห็นเกี่ยวกับบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปในแนวทางเดียวกับ Ulrich แต่ทั้งนี้ได้เสนอว่า บทบาทหลักของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพียง ๔ บทบาทนั้นยังไม่เพียงพอในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ Gilley and Maycunich ได้เสนอว่า นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรมีบทบาทหลักประกอบด้วย การเป็นผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับองค์กร (Organizational Expert) การเป็นผู้สนับสนุนพนักงาน (Employee Champion) และการเป็นผู้ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน (Performance Consultant) โดย ๓ บทบาทหลักนี้ประกอบไปด้วย ๙ บทบาทรอง สามารถแสดงได้ตามรูป



แผนภาพที่ ๒ พีระมิตบทบาทหลักบทบาทรองและขีดความสามารถของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์^{๑๘}

๑. บทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับองค์กร (Organizational Expert)

บทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับองค์กรจะต้องเป็นผู้ที่แสดงให้เห็นถึงความเข้าใจในธุรกิจขององค์กร คือ การมีความรู้ขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับธุรกิจขององค์กร เข้าใจในทฤษฎีระบบและเข้าใจใน

^{๑๗} Gilley, J.W. and Maycunich, A., Organizational Learning, Performance, and Chance: An Introduction to Strategic Human Resource Development, (Massachusetts: Perseus, ๒๐๐๐), pp. 316-325.

^{๑๘} ที่มา: ประยุกต์จาก Gilley and Maycunich, A. ๒๐๐๐

วัฒนธรรมองค์กร มีความตื่นตัวด้านการเมืองภายในองค์กร คือ การเป็นผู้ประสานประโยชน์ให้กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยบทบาทนี้มีบทบาทรอง ๓ บทบาท คือ

๑.๑ การเป็นผู้นำที่คอยช่วยเหลือ (Scout) จะทำหน้าที่เป็นผู้สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อคอยช่วยเหลือสมาชิกขององค์กรในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน กำหนดความสำคัญของกิจกรรมต่าง ๆ รวมถึงการนำสิ่งเหล่านี้ไปสู่แผนการปฏิบัติงานด้วย

๑.๒ การเป็นคู่คิดทางกลยุทธ์ (Strategic Partner) จะต้องเป็นผู้ที่เข้าถึงปัจจัยสำคัญต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร รวมทั้งจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการสื่อสารให้ผู้อื่นได้รับทราบถึงผลประโยชน์ของกลยุทธ์ด้านการเปลี่ยนแปลงและเป็นผู้จัดเตรียมนวัตกรรมต่าง ๆ สำหรับองค์กร

๑.๓ การเป็นผู้เชื่อมโยงระบบ (System Linker) จะต้องเป็นผู้ช่วยเหลือให้ฝ่ายแผนกและหน่วยต่าง ๆ ภายในองค์กรทำงานร่วมกันได้อย่างสามัคคีในการมุ่งไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้โดยการสนับสนุนให้เกิดการทำงานเป็นทีมซึ่งจะเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้สมาชิกในองค์กรทำงานร่วมกันอย่างผสมกลมกลืน

๒. บทบาทการเป็นผู้สนับสนุนพนักงาน (Employee Champion)

การเป็นผู้สนับสนุนพนักงานเป็นบทบาทที่จะต้องช่วยเหลือจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการทำงานให้กับพนักงานอย่างสมดุลกับความต้องการของงาน (Work Demand) โดยบทบาทนี้มีบทบาทรอง ๓ บทบาท คือ

๒.๑ การเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์ (Relationship Builder) คือ การเป็นผู้สร้างให้สมาชิกในองค์กรเกิดความสัมพันธ์แบบมุ่งลูกค้า (Client Relationship) คือ การทำให้สมาชิกในองค์กรมีความเชื่อถือและพร้อมที่จะรับคำแนะนำจากนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการพัฒนาให้สมาชิกในองค์กรเกิดทักษะการคิดแบบวิเคราะห์

๒.๒ การเป็นผู้ประสานความร่วมมือ (Collaborator) จะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการสื่อสารโดยจะต้องฟังและถามคำถามที่เหมาะสมรวมทั้งสามารถนำเสนอความคิดเห็นได้อย่างชัดเจน

๒.๓ การเป็นนักสื่อสาร (Communicator) จะต้องเป็นผู้ให้สมาชิกในองค์กรเกิดความตื่นตัวและพร้อมที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพของตนเอง ซึ่งจะสามารถทำได้โดยการสร้างความสัมพันธ์แบบมุ่งลูกค้าให้อยู่ในเชิงบวกและมีประสิทธิภาพ

๓. บทบาทการเป็นที่ปรึกษาด้านผลการปฏิบัติงาน (Performance Consultant)

การเป็นที่ปรึกษาด้านผลการปฏิบัติงานจะต้องเป็นผู้ที่พัฒนาและประยุกต์ทักษะและขีดความสามารถในการให้คำปรึกษาด้านผลการปฏิบัติงาน และต้องเป็นผู้ที่ประยุกต์การให้คำปรึกษาด้านผลการปฏิบัติงานให้เป็นส่วนหนึ่งของการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การ และจะต้องเป็นผู้ที่เข้าใจกระบวนการของการให้คำปรึกษา โดยบทบาทนี้มี ๓ บทบาทรอง คือ

๓.๑ การเป็นผู้มีอำนาจในการชักจูง (Influencer) จะต้องเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อความคิด การริเริ่มในการเปลี่ยนแปลง และเป็นผู้ที่มีคำแนะนำที่เฉพาะเจาะจงเหมาะสมในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของสมาชิกแต่ละคนในองค์การ

๓.๒ การเป็นนักกลยุทธ์ (Strategist) จะต้องเป็นผู้ที่เข้าใจถึงความต้องการขององค์การโดยการพัฒนาความคิดริเริ่มเกี่ยวกับธุรกิจขององค์การ รวมทั้งต้องประเมินผลของผลการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้นด้วย

๓.๓ การเป็นผู้แก้ปัญหา (Problem Solver) จะต้องเป็นผู้พยายามต่อสู้และชี้ให้สมาชิกในองค์การเห็นถึงสิ่งที่ปัญหา และเป็นผู้กระตุ้นให้สมาชิกร่วมกันแก้ปัญหา และเตรียมวิธีการในการแก้ปัญหานั้นด้วย

Jackson and Schuler^{๑๙} ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าควรมีบทบาทดังต่อไปนี้

๑. บทบาทด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Role) คือ ต้องเป็นผู้ที่เข้าใจสิ่งแวดล้อมของธุรกิจและขององค์การ ต้องรู้จักตลาดและประเด็นทางธุรกิจ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล รู้จักวิธีการและมีความสามารถในการนำความรู้ทางด้านกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

๒. บทบาทด้านการส่งเสริมให้นำไปใช้ และให้คำปรึกษา (Enabler and Consultant Role) คือ เป็นผู้ทำงานร่วมกับผู้จัดการสายงานได้เป็นอย่างดี สามารถพัฒนาและบริหารงานทางด้านทรัพยากรมนุษย์ทั้งในเชิงของการปฏิบัติและเชิงนโยบาย สามารถจัดเตรียมข้อมูลทางด้านทรัพยากรมนุษย์และให้คำแนะนำแก่ผู้จัดการสายงานได้ สามารถให้คำปรึกษาและแนะนำพนักงานได้ รวมถึงรู้และเข้าใจถึงความต้องการของพนักงาน

๓. บทบาทด้านการตรวจสอบและรักษา (Monitoring and Maintaining Role) ต้องมีความรับผิดชอบและแน่ใจว่าวิธีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การมีมาตรฐานสูงและถูกต้องตามหลัก

^{๑๙} Jackson, S.E. and Schuler, R.S., Managing Human Resource Through Strategic Partnerships, 8th ed, (Ohio: South-Western, 2003), pp. 666-671.

จริยธรรม ต้องทำให้แน่ใจว่ามีความรู้ทางด้านกฎหมายเกี่ยวกับพนักงานเป็นอย่างดี ช่วยเหลือองค์การในการสร้างขวัญกำลังใจ สร้างวัตถุประสงค์ร่วม รวมทั้งต้องตรวจสอบทัศนคติของพนักงานและใส่ใจต่อเหตุการณ์สำคัญต่าง ๆ

๔. บทบาทเป็นผู้สร้างนวัตกรรม (Innovation Role) มีความคิดริเริ่ม พร้อมทั้งจะลงมือปฏิบัติเสมอ หาวิธีการที่ทำให้ผู้เกี่ยวข้องกับองค์การมีความพึงพอใจมากขึ้น สร้างระบบวัดต่าง ๆ ในองค์การให้มีประสิทธิภาพ และต้องคำนึงเสมอว่าต้องใช้วิธีการเชิงรุกในการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องทบทวนการปฏิบัติงานและนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ให้ทันสมัยอยู่เสมอ

๕. บทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวกด้านการเปลี่ยนแปลงและความรู้ (Change and Knowledge Facilitator) ต้องมีความสามารถที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถพร้อมในเวลาที่ต้องการต้องการใช้ความสามารถนั้น รวมทั้งต้องให้คำแนะนำด้านความรู้ ข้อมูลข่าวสาร และส่งเสริมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์การ

จะเห็นได้ว่าบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การช่วงระยะแรกนั้นจะเป็นลักษณะการทำงานเป็นเชิงรับ อาจเนื่องมาจากการงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสายงานที่พัฒนามาจากงานบริหารบุคคล (Personnel Management) ซึ่งเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับงานประจำวัน (Day-to-Day) ที่เน้นงานด้านการสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม และสุขภาพความปลอดภัย จนกระทั่งเกิดการตื่นตัวทางด้านเศรษฐกิจมากขึ้น หลักการเศรษฐศาสตร์ในยุคต้น ๆ มองว่าคนเป็นทุนอย่างหนึ่งงานบริหารบุคคลจึงเปลี่ยนมาเป็นงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ที่เน้นการบริหารคนในองค์การ^{๒๐} ต่อมาเมื่อการแข่งขันทางธุรกิจเปลี่ยนจากการแข่งขันด้านการผลิตที่มีคุณภาพไปสู่การแข่งขันในการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การจึงเด่นชัดขึ้น และมีบทบาทการทำงานที่เป็นเชิงกลยุทธ์มากขึ้น

สำหรับนักวิชาการในประเทศไทย ก็ได้มีความสนใจและศึกษาถึงบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เช่นกันโดยโชคดี เดชกำแหง^{๒๑} ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษที่ ๒๑ ไว้ดังนี้

^{๒๐} รุ่งฤดี ศรไพศาล, งานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการปรับปรุงองค์การเพื่อการแข่งขัน, (ภาคนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาบริหารธุรกิจ, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๓๘), ๓๖-๔๐.

^{๒๑} โชคดี เดชกำแหง, ภารกิจ บทบาทและความรู้ความสามารถของผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ที่ ๒๑, (วารสารการบริหารคน, ๒๑, (๓), ก.ค.-ก.ย. ๒๕๔๓), ๒๖-๓๒.

ตารางที่ ๑ บทบาทหน้าที่ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษที่ ๒๑^{๒๒}

สิ่งที่เป็นอย่าง	สิ่งที่คาดหวัง
๑. เป็นผู้สนับสนุนเบื้องหลังการทำงาน (Back Office)	๑. เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ทางธุรกิจ (Business Vision)
๒. มีการทำงานแบบ Cost Center	๒. มีการทำงานแบบ Profit Center
๓. ขาดการทำงานสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ	๓. เป็นผู้สร้างนวัตกรรมและทำงานเชิงรุก
๔. ไม่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง	๔. เป็นผู้มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงโดยมีฐานะเป็น Catalyst
๕. ไม่ได้รับการยอมรับให้เป็นคณะกรรมการบริหาร	๕. ได้รับการยอมรับจากระดับสูงในการเป็นคณะกรรมการบริหาร
๖. ขาดภาวะผู้นำ และยังไม่เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง	๖. เป็นผู้สร้างเครือข่ายซึ่งจะดึงความร่วมมือและความสำเร็จทางธุรกิจ

จะเห็นได้ว่าบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กล่าวมาข้างต้น มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่เปลี่ยนจาก “หน้าที่นิยม” (Functionalism) มาสู่บทบาทงานที่มีลักษณะ “เชิงกลยุทธ์” มากขึ้น โดยสมบัติ กุสุมาวสี^{๒๓} ได้เสนอบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่ในการที่จะนำพาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

๑. เป็นนักอำนวยความสะดวกเชิงกลยุทธ์ (Strategic Facilitator) คือ แสดงบทบาทในเชิงรุกมากขึ้น โดยมีบทบาทเป็นหน่วยงานแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ซึ่งจะต้องมีส่วนร่วมในการวางแผนกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร ดังนั้น นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องมีคุณสมบัติสำคัญคือต้องเป็นผู้ที่เรียนรู้ในการคิดแบบผู้ประกอบการ

๒. ลดความสำคัญของการฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom-Based Training) แล้วหันมาสนใจการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรได้มีโอกาสเรียนรู้ตลอดเวลา แต่ทั้งนี้ก็ยังให้คงการฝึกอบรมในห้องเรียนไว้ เพราะการฝึกอบรมยังเป็นเทคนิควิธีการและเครื่องมือในการพัฒนาทักษะขั้นพื้นฐาน และสามารถแก้ไขปัญหาการขาดทักษะ (Skill Shortage)

^{๒๒} ที่มา: ประยุกต์จาก โชคดี เดชกำแหง, ๒๕๔๓. “ภารกิจ บทบาทและความรู้ความสามารถของบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษที่ ๒๑”. วารสารการบริหารคน. ๒๑, (๓). ก.ค.-ก.ย.๔๓: ๒๖-๓๒.

^{๒๓} สมบัติ กุสุมาวสี, หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในภาคเอกชน: กรณีศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์เครือซีเมนต์ไทย, (กรุงเทพมหานคร: บริษัทปูนซีเมนต์ไทย, ๒๕๔๐), (๑)

โดยองค์กรจะต้องสร้างสภาพแวดล้อมและกระตุ้นให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ที่สามารถจะนำสิ่งที่เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ได้เหมาะสม

๓. เพิ่มบทบาทในการสร้างสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ทั้งในการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ ออกแบบโครงสร้างที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ ออกแบบระดับที่เอื้อต่อการเรียนรู้เพื่อเปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างพนักงานและผู้บริหาร และทำหน้าที่เป็นฝ่ายสนับสนุนและให้คำปรึกษาเพื่อสร้างโอกาสให้พนักงานได้พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา

๔. พัฒนานักงานให้มีวิธีคิดอย่างเป็นระบบในการทำงาน โดยเน้นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เอาใจใส่ต่อการตรวจสอบและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก สร้างเครือข่ายความสัมพันธ์กับชุมชนภายนอก

๕. เปลี่ยนแปลงขนาดและจำนวนบุคลากรของหน่วยงาน รวมทั้งเปลี่ยนวิธีคิดและวิธีการทำงานของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สอดคล้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเพิ่มขีดความสามารถของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความหลากหลายมากขึ้นพร้อมกับกระจายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปสู่ผู้บริหารตามสายงานต่าง ๆ และพนักงานจะต้องมีความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเองมากขึ้น

๖. มุ่งเน้นไปที่เป้าหมายสำคัญ คือ การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (Performance Improvement) ทั้งนี้ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความรับผิดชอบต่อองค์กรมากขึ้นตามบทบาทที่มีความสำคัญมากขึ้นด้วย ดังนั้น นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับจริยธรรมในวิชาชีพ เพื่อชี้แนะและควบคุมการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ในวิชาชีพของตน และเป็นกรอบกำหนดถึงบทบาทที่ควรทำและไม่ควรทำ ซึ่งมีหลักจริยธรรม ๕ ประการ ดังนี้^{๒๔}

๑. ความเป็นอิสระ (Autonomy) ความเป็นอิสระในความคิดและการกระทำของตนแต่ต้องเคารพสิทธิเสรีภาพของผู้อื่น

๒. ความเมตตา (Beneficence) นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำอะไรถึงจะสร้างประโยชน์สุขให้แก่ผู้อื่น ควรระบุความสำเร็จและความบกพร่องของโปรแกรมการฝึกอบรมในเชิงสร้างสรรค์

๓. กรณธรรม (Nonmaleficence) ไม่ก่อให้เกิดทุกข์ต่อผู้อื่น ไม่ควรออกแบบการฝึกอบรมที่ใช้ทรัพยากรสูง ใช้เวลานานไม่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

^{๒๔} วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, บทบาทหน้าที่และจริยธรรมในอาชีพของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: สู่ศตวรรษ ๒๐๐๐, (วารสารข้าราชการ, ๓๙, (๓), พ.ศ.-ม.ย. ๒๕๓๗), ๓๒.

๔. ความยุติธรรม (Justice) นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องไม่เลือกปฏิบัติ คือต้องปฏิบัติกับผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างเท่าเทียมกัน

๕. ความภักดี (Fidelity) นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรที่จะรักษาสัญญา จงรักภักดีต่อบทบาทหน้าที่ ปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถและตามทรัพยากรที่มีอยู่

จากบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่า นักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศมีความเห็นตรงกันว่า นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรจะเปลี่ยนบทบาทการทำงานจากการมุ่งกิจกรรม (Activities-Based) ไปสู่การทำงานแบบมุ่งผลลัพธ์ (Result-Based) ให้มากขึ้นกว่าเดิม เพราะการทำงานแบบมุ่งผลลัพธ์นั้นนอกจากจะส่งผลให้องค์การมีประสิทธิภาพดีขึ้นกว่าเดิมแล้ว ยังเป็นส่วนที่ทำให้สมาชิกและผู้บริหารในองค์กรเห็นคุณค่าในงานทรัพยากรมนุษย์อีกด้วย

บรรณานุกรม

โชคดี เดชกำแหง, **ภารกิจ บทบาทและความรู้ความสามารถของผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ที่ ๒๑**, (วารสารการบริหารคน, ๒๑, (๓), ก.ค.-ก.ย. ๒๕๔๓), ๒๖-๓๒.

ที่มา: ประยุกต์จาก โชคดี เดชกำแหง, ๒๕๔๓. “ภารกิจ บทบาทและความรู้ความสามารถของบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษที่ ๒๑”. วารสารการบริหารคน. ๒๑, (๓). ก.ค.-ก.ย.๔๓: ๒๖-๓๒.

รุ่งฤดี ศรีไพศาล, **งานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการปรับปรุงองค์การเพื่อการแข่งขัน**, (ภาคนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๓๘), ๓๖-๔๐.

วิระวัฒน์ ปันนิตามัย, **บทบาทหน้าที่และจริยธรรมในอาชีพของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: สู่ศตวรรษ ๒๐๐๐**, (วารสารข้าราชการ, ๓๙, (๓), พ.ค.-มิ.ย. ๒๕๓๗), ๓๒.

ศุภณัฐ ชูชินปราการ, **บทบาทของการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในโลกเศรษฐกิจใหม่**, (วารสารการบริหารคน, ๒๒, (๑), ๒๕๔๔). ๕๑-๕๗.

สมบัติ กุสุมาวลี, **หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในภาคเอกชน: กรณีศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เครือซีเมนต์ไทย**, (กรุงเทพมหานคร: บริษัทปูนซีเมนต์ไทย, ๒๕๔๐), (๑)